

GESTÃO ESCOLAR E DESEMPENHO DOS ALUNOS: uma revisão de literatura em periódicos brasileiros (2001-2021)

GESTIÓN ESCOLAR Y DESEMPEÑO DE LOS ALUMNOS: una revisión de la literatura en periódicos brasileños (2001-2021)

SCHOOL ADMINISTRATION AND STUDENT ACHIEVEMENT: a literature review in Brazilian publications (2001-2021)

João Carlos Gino¹

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7452-0098>

Cynthia Paes de Carvalho²

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6139-5806>

Karina Carrasqueira³

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6699-7814>

Resumo

O presente artigo tem por objetivo estabelecer uma revisão de literatura em periódicos nacionais sobre as relações entre a gestão escolar e os resultados acadêmicos dos alunos nas últimas duas décadas. A metodologia da pesquisa adotou a abordagem qualitativa, utilizando os procedimentos de levantamento bibliográfico e revisão de literatura, tendo em vista mapear o atual estado do conhecimento sobre o tema, assim como levantar as abordagens metodológicas utilizadas pelos autores nos estudos. O estudo revelou a ainda carente produção acadêmica brasileira acerca da relação entre a gestão escolar e os resultados acadêmicos dos alunos, em contraste com o cenário internacional de pesquisas sobre o tema. Observamos que temas como a liderança escolar e o clima

¹Doutorando em Educação pela PUC-Rio. Mestre em Educação pela UNIRIO. Especialista em Administração e Supervisão Escolar pelo Instituto AVM; e Licenciado e Bacharel em História pela UFRJ. Trabalha como docente na SME-Rio e SEEDUC-RJ. Participa do Grupo de Pesquisa Gestão e Qualidade da Educação (GESQ/PUC-Rio). É associado da ANPAE e da ANPED. E-mail: joao.gino87@gmail.com

² Professora e pesquisadora do Departamento de Educação da PUC-Rio. Licenciada em Física (PUC-Rio), mestre em Educação (IESAE/FGV-RJ) e doutora em Educação (PUC-Rio). Criou o grupo de pesquisa GESQ - Gestão e Qualidade da Educação/PUC-Rio. Membro fundador da REIPPE. E-mail: cynthiapaesdecarvalho@puc-rio.br

³ Doutora e Mestre em Educação pela UFRJ. Graduada com licenciatura em Ciências Sociais pela UFRJ. Atualmente é bolsista de Pós-doutorado (PNPD/CAPES) no Departamento de Educação da PUC-Rio, na linha de Sociologia da Educação e integra o grupo de pesquisa de Gestão e Qualidade da Educação (GESQ/PUC-Rio). Membro da REIPPE. E-mail: karina.carrasqueira@gmail.com

Como referenciar este artigo:

GINO, João Carlos; CARVALHO, Cynthia Paes de; CARRASQUEIRA, Karina. Gestão escolar e desempenho dos alunos: uma revisão de literatura em periódicos brasileiros (2001 – 2021). **Revista Pedagógica**, Chapecó, v. 24, p. 1-26, ano 2022.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22196/rp.v24i1.7254>

escolar ainda são mais recorrentes em autores estrangeiros e de fora da área da Educação, mesmo em periódicos nacionais. Os artigos nacionais trouxeram alguns resultados em comum com relação a fatores intraescolares que fazem diferença no desempenho acadêmico dos alunos: a liderança pedagógica da gestão escolar, a complexidade da gestão escolar, a percepção do clima escolar, a adequação da infraestrutura física e pedagógica, e a apropriação dos resultados das avaliações externas pelas escolas.

Palavras-chave: Gestão escolar; desempenho acadêmico; revisão de literatura.

Resumen

El artículo tiene como objetivo establecer una revisión bibliográfica en periódicos nacionales sobre la relación entre la gestión escolar y los resultados académicos de los alumnos en las últimas dos décadas de investigación. La metodología de la investigación adoptó la abordaje cualitativa, utilizando los procedimientos de levantamiento bibliográfico y revisión de literatura, con el objetivo de mapear el estado actual del conocimiento sobre el tema, así como también relevar los enfoques metodológicos utilizados por los autores en los estudios. El estudio reveló la escasa producción académica brasileña sobre la relación entre la gestión escolar y lo desempeño de los alumnos, diferente de las investigaciones internacionales. Temas como liderazgo escolar y clima escolar son mas frecuentes en autores extranjeros y de fuera al campo de la Educación. Los artículos brasileños trajeron algunos resultados en común con respecto a los factores intraescolares en el rendimiento académico de los alumnos: el liderazgo pedagógico de la gestión escolar, la complejidad de la gestión escolar, la percepción del clima escolar, la adecuación de la infraestructura escolar, y la apropiación de evaluaciones externas por parte de las escuelas.

Palabras clave: Gestión escolar; logro académico; revisión de literatura.

Abstract

The present article aims at conducting a national literature review on the relationship between school administration and student achievement within the time span of the last two decades. We adopted a qualitative approach to the study, by turning to bibliographic survey in order to map the current state of the art concerning the topic, as well as the main methodological approaches favored by the authors. The results show that Brazilian publications on the relationship between school administration and student achievement are still lacking, different from what is seen in international literature on the topic. We noticed that themes such as school leadership and school climate are more prevalent among foreign researchers, even when it comes to publications on national journals. National articles in particular produced some results in common regarding intraschool factors which have an impact on student achievement, such as: school administration's instructional leadership and degree of complexity, perceptions of school climate, appropriateness of pedagogical and physical infrastructure facilities, and the use of large-scale assessment findings made by the school.

Keywords: school administration, student achievement, literature review

INTRODUÇÃO

A partir dos anos 1970, numa reação aos achados do Relatório Coleman⁴, novas pesquisas no campo da sociologia da educação enfatizaram o processo escolar e seu potencial para promover diferenças significativas no aprendizado dos alunos. Nesta nova perspectiva, passou-se a adotar o lema “*schools can make a difference*” (BROOKOVER *et al.*, 1979). É nesse cenário que surge a linha de pesquisa em Eficácia Escolar, com o objetivo de compreender, em cada contexto social, as características da escola que podem interferir no desempenho acadêmico dos alunos (SOARES, 2002).

Em um esforço de sistematização dos resultados das pesquisas sobre Eficácia Escolar, Sammons (1999) elencou onze características-chave das escolas eficazes, dentre as quais a liderança. Leithwood (2009) destaca que a liderança escolar mobiliza e influencia os atores escolares para articular e alcançar as intenções e metas compartilhadas na escola. Para Gray (1990), a liderança do diretor é uma das mais importantes evidências da pesquisa em Eficácia Escolar, pois inexistem resultados de pesquisas que apontaram para uma liderança fraca do diretor em escolas eficazes. Apesar de considerá-la como uma das características-chave da Eficácia Escolar, Sammons (1999) afirma que o efeito da liderança do diretor no rendimento escolar ocorre de forma indireta, já que as características mais ligadas à aprendizagem acabam exercendo um efeito maior do que outras nos resultados escolares.

Vieira e Vidal (2019) reconhecem as dificuldades que o tema da liderança enfrenta no Brasil. Apesar de nos últimos anos identificarmos um crescimento nos estudos sobre o tema, a produção acadêmica brasileira sobre a liderança do diretor e da gestão escolar ainda é escassa, principalmente quando comparamos com a literatura internacional (OLIVEIRA, 2015).

Apesar da função de diretor estar necessariamente relacionada à liderança, isso não significa afirmar que o diretor é o único líder na escola. Estudos como os de Bolívar (2017), Day *et al.* (2016), Lima (2001), Marks e Printy (2003) e Spillane (2015), reconhecem a existência de múltiplas lideranças escolares (formais e informais), assim como a

⁴ Organizado pelo sociólogo James S. Coleman, o relatório causou uma grande polêmica nos EUA ao chegar à conclusão de que as diferenças entre as escolas são responsáveis por uma pequena fração no desempenho dos alunos. Na verdade, Coleman destacou que as diferenças socioeconômicas entre os alunos são as principais responsáveis pelas diferenças nos seus desempenhos escolares (COLEMAN ET AL., 1966).

emergência de lideranças informais na escola pode expressar uma característica importante do estilo de liderança (formal) do diretor.

Em um cenário em que os diretores das escolas públicas brasileiras costumam criticar o acúmulo de tarefas e responsabilidades, principalmente aquelas de natureza administrativa, fomentar novas lideranças escolares pode ser uma alternativa viável para melhorar a eficiência da gestão da escola e tornar o ambiente escolar mais colaborativo, participativo e democrático. Pesquisas que aprofundem o estudo dos efeitos da liderança da gestão escolar para a melhoria da aprendizagem nas escolas são desafios que atualmente estão sendo apresentados aos pesquisadores brasileiros.

O presente artigo tem por objetivo estabelecer uma revisão de literatura em periódicos nacionais sobre as relações entre a gestão escolar e os resultados acadêmicos dos alunos nas últimas duas décadas de pesquisas. A metodologia da pesquisa adotou a abordagem qualitativa, utilizando os procedimentos de levantamento bibliográfico e revisão de literatura, tendo em vista mapear o atual estado do conhecimento sobre o tema, assim como levantar as abordagens metodológicas utilizadas pelos autores nos estudos (VOSGERAU; ROMANOWSKI, 2014).

O estudo encontra-se dividido em cinco partes, sendo iniciado por esta introdução. A segunda seção do texto apresenta os resultados de estudos internacionais sobre a liderança do diretor e os resultados escolares. A terceira parte apresenta estatísticas descritivas de um levantamento bibliográfico em periódicos nacionais no intervalo de vinte anos acerca da relação entre a liderança da gestão escolar e o desempenho dos alunos. Na quarta seção nos debruçaremos sobre as tendências de pesquisa, abordagens metodológicas e resultados dos estudos. A última parte apresentará as considerações finais deste artigo.

2. O QUE DIZEM ALGUMAS DAS PESQUISAS INTERNACIONAIS?

A partir dos anos 1970, a gestão escolar passou a assumir considerável relevância no debate acadêmico internacional no campo da Educação, com isso passaram a surgir estudos que buscavam compreender o papel dos diretores escolares no processo de mudança e melhoria dos resultados acadêmicos dos alunos. Algumas destas pesquisas

(LEITHWOOD *et al.*, 2004; MARKS; PRINTY, 2003; MAY; SUPOVITZ, 2011) reconheceram que uma forma de liderança mais colaborativa por parte do diretor, em especial nas decisões relacionadas à dimensão pedagógica, apareceu como um fator que influencia o nível de coesão, satisfação e comprometimento do professor com o seu trabalho.

Leithwood *et al.* (2004) reuniram uma ampla gama de pesquisas com o objetivo de compreender melhor as ligações entre a liderança e a aprendizagem dos alunos na escola. Os autores concluíram que, dentre todos os fatores que contribuem para a aprendizagem dos alunos na escola, a liderança é o segundo fator com maior efeito sobre os resultados escolares, atrás apenas da interação direta com o professor. Além disso, a liderança eficaz mostrou ter impacto ainda maior nas escolas que atendem a alunos mais vulneráveis. Assim como Leithwood *et al.* (2004), Sammons (1999), compreendem que os líderes escolares, incluindo o diretor, contribuem para o aprendizado dos alunos de forma indireta, por meio de sua influência sobre os demais atores escolares, especialmente os professores.

Em pesquisa que examinou o potencial das relações de liderança entre diretores e professores no desempenho dos alunos, Marks e Printy (2003) identificaram três tipos de liderança do diretor: instrucional, transformacional e integrada. Os autores reconhecem a importância da liderança instrucional, centrada na figura do diretor e na sua capacidade de supervisão pedagógica ou instrucional dos processos escolares. No entanto, o desafio de implementar mudanças no conjunto do ambiente escolar diminuiu a centralidade da ênfase instrucional da liderança, dando lugar ao predomínio de sua característica transformacional com maior atenção às interações entre os indivíduos com vistas a sua mobilização em prol da implementação de mudanças nas relações de ensino-aprendizagem.

Apesar de apresentarem as lideranças instrucional e transformacional como categorias analíticas distintas, Marks e Printy (2003) não as entendem enquanto polos dicotômicos e definem a liderança integrada como combinação das características das lideranças instrucional e transformacional. Nesse sentido, a liderança instrucional pode ser transformadora. Em outro estudo, Earley *et al.* (2012) observaram que a liderança transformacional trazia pouco efeito aos alunos, caso não estivesse combinada a uma abordagem de liderança instrucional, pedagógica e centrada na aprendizagem dos alunos.

May e Supovitz (2011) apontaram que a influência dos diretores na melhoria educacional está significativamente relacionada às suas interações com os professores. O estudo mostrou que a quantidade de tempo que os diretores dispõem na liderança instrucional é preditivo para o aumento na variabilidade do comportamento dos professores. Na pesquisa realizada pelos autores, os professores que relataram maiores mudanças na prática educacional foram aqueles com a maior quantidade de interações diretas com o diretor em torno de questões relacionadas à melhoria educacional.

Em uma síntese dos últimos 20 anos de pesquisas nos EUA sobre o tema, Grissom *et al.* (2021) observaram associações positivas entre liderança eficaz e a percepção positiva do clima escolar pelos professores, o que possibilitava menor rotatividade docente, especialmente entre os professores mais eficazes, assim como menos casos de indisciplina e de absenteísmo docente e discente. Junto com o desempenho escolar, estes resultados ressaltam o quão importante são os diretores em várias dimensões e como os esforços políticos para fortalecer a liderança do diretor são essenciais para o sucesso escolar.

Grissom *et al.* (2021) identificaram poucos estudos estabelecendo conexões entre as práticas de liderança e resultados mais equitativos para diversas populações de estudantes, uma lacuna a ser preenchida por pesquisas futuras. Ainda assim, os estudos já realizados dão conta de que os diretores com foco na equidade dirigem as escolas de maneira diferente. As evidências encontradas sugerem que a liderança para a equidade pode tornar as escolas mais inclusivas e o ensino mais diversificado do ponto de vista cultural.

Não seria possível esgotar por aqui o levantamento da produção acadêmica internacional sobre a liderança do diretor e suas relações com os resultados escolares. No entanto, os estudos selecionados nos indicaram importantes resultados das publicações internacionais: o efeito significativo da liderança do diretor nos resultados acadêmicos dos alunos; a constituição de uma liderança integrada do diretor (combinando as lideranças instrucional e transformacional); colaboração docente; percepções positivas sobre o clima escolar; entre outros.

Contudo, se na esfera internacional existe uma farta produção acadêmica sobre a liderança do diretor, a situação é diferente no Brasil. Oliveira (2015) reconhece a carência de estudos no país a respeito do tema, apesar de identificar um certo crescimento destas

produções nos últimos anos. O campo de estudos acadêmicos sobre a liderança do diretor no Brasil ainda se encontra em estágio inicial e carente de novos estudos que possam ampliar essa discussão nas escolas brasileiras.

3. UMA REVISÃO DA LITERATURA EM PERIÓDICOS NACIONAIS: a produção acadêmica em vinte anos de pesquisas (2001-2021)

Ao analisar as tendências da pesquisa acadêmica brasileira sobre a gestão escolar, Souza (2006) promoveu um levantamento com os principais temas citados em teses e dissertações sobre gestão escolar no Brasil entre 1987 e 2004. De acordo com o autor, nenhuma destas pesquisas apresentou como tema principal ou específico a liderança da gestão escolar. Em levantamento sobre teses e dissertações defendidas no Brasil, Oliveira (2015) constatou a carência de pesquisas nacionais que se voltassem para as intervenções do diretor nas atividades pedagógicas da escola e para um clima favorável ao aprendizado dos alunos.

Para este artigo organizamos uma revisão de literatura em periódicos nacionais a fim de identificar a produção acadêmica brasileira acerca da relação entre a gestão escolar e os resultados acadêmicos dos alunos. O intervalo escolhido foi de vinte anos, de 2001 a 2021, tendo em vista estabelecer uma análise dos artigos acadêmicos sobre o tema publicados em periódicos classificados como A1 e A2 no Qualis Periódico (2021) nas duas primeiras décadas do presente século.

As bases de pesquisa consultadas foram as do *Scielo*, Periódicos CAPES e do *Google Scholar*. Para selecionar as palavras-chaves das buscas, levamos em consideração os achados das pesquisas internacionais a respeito da liderança do diretor. Assim, fizemos as buscas com as seguintes palavras-chaves: “diretor”; “resultados”; “gestão escolar”; “liderança”. Para que pudéssemos ter acesso à maior quantidade de artigos nas buscas, optamos por selecionar a expressão “ou” ao invés de uma relação direta entre os termos pesquisados.

No total, o levantamento bibliográfico encontrou 163 artigos publicados em 34 periódicos nacionais das áreas de Educação, Psicologia, Administração e Interdisciplinar. Como já era esperado, a maior parte dos artigos encontrados foram publicados em revistas

da área de Educação, seguidas por publicações em periódicos de Psicologia e de Administração. Apenas 1 artigo foi publicado em uma revista de tipo interdisciplinar.

Quadro 1 – Áreas de conhecimento dos periódicos da revisão de literatura nacional

Áreas de conhecimento	Quantidade de periódicos
Educação	25
Psicologia	5
Administração	3
Interdisciplinar	1
Total	34

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como instrumento de análise, optamos por organizar as publicações encontradas em 10 categorias de análise: “Clima Escolar”; “Condições de Trabalho”; “Formação de Gestores Escolares”; “Função de Diretor”; “Gênero e Raça”; “Gestão Democrática”; “Desempenho dos Alunos”; “Liderança Escolar”; “Políticas Públicas” e “Estado do Conhecimento”.

Pelo levantamento, percebeu-se que 52% das produções acadêmicas filtradas tratavam de dois temas: Gestão Democrática (29%) e Políticas Públicas (23%). De um modo geral, as produções categorizadas com o tema da “Gestão Democrática” basicamente se limitaram a estudos teóricos e de caso, com uso de abordagem qualitativa. Assim como em Drabach e Souza (2014), a maior parte dos estudos nesta categoria apresentou a gestão democrática como um polo antagônico ao modelo gerencialista de gestão, que enfatizaria a dimensão técnica e teria menor preocupação com a participação da comunidade escolar.

Abdian *et al.* (2016) também identificaram a prevalência do tema da gestão democrática nas produções acadêmicas brasileiras. No entanto, os autores defendem um aprofundamento teórico-conceitual dos estudos sobre gestão escolar, propondo um afastamento das explicações universais das teorias tradicionais (administração racional-burocrática) e críticas (gestão democrática), no sentido de avançarmos por explicações e narrativas situadas no local e no particular.

A categoria “Políticas Públicas” também teve destaque no levantamento, com uma relevante quantidade de produções selecionadas. Os artigos observados exploraram políticas relacionadas à autonomia escolar, formação continuada, tempo integral, currículo, seleção de diretores, tecnologias educacionais e parcerias público-privadas. Foi

possível perceber a carência de estudos que tratavam da implementação das políticas nas escolas e suas relações com os gestores escolares e os demais membros da comunidade escolar. Vale destacar que os poucos estudos que avançavam para o estudo dos efeitos das políticas no cotidiano escolar estavam limitados aos referenciais teóricos do ciclo de políticas de Stephen Ball (BITTENCOURT; AMARAL, 2021; MELO; TORRES, 2017; MOCARZEL *et al.*, 2016; NEVES, 2020; e outros).

Apenas 9% dos artigos levantados foram classificados na categoria “Liderança Escolar”. A maior parte das publicações sobre “Liderança Escolar” abordou diferentes tipos de liderança da gestão ou dos professores (BATISTA; WEBER, 2012; CABRAL *et al.*, 2015; COSTA E CASTANHEIRA, 2015; FERREIRA E TORRES, 2012; GOULART JR.; LIPP, 2011; LEMOS; BATISTA, 2017; NEVES E COIMBRA, 2019). Cabral *et al.* (2015) foi o único artigo de autores brasileiros do campo da Educação presente na categoria “Liderança Escolar”. O estudo carecia de um olhar mais aprofundado no âmbito da literatura internacional sobre as tipologias da liderança escolar, visto que a literatura brasileira ainda carece de mais estudos sobre o tema, mas desenvolve uma interessante discussão teórica que identifica a importância do que denomina um estilo de liderança democrático para o modelo de gestão democrática na escola pública brasileira.

Os estudos sobre o “Clima Escolar” corresponderam a 10% das publicações encontradas. Knoblauch *et al.* (2012) sinalizam o crescimento dos estudos sobre o clima escolar no Brasil, particularmente a partir de meados dos anos 2000. Sobre o tema, identificamos uma quantidade considerável de pesquisas quantitativas que tiveram o interesse em testar e validar escalas para determinados contextos locais (GUTIERREZ *et al.*, 2019; MORO *et al.*, 2019) e analisar estatisticamente fatores extra e intraescolares que se relacionam com as percepções dos atores escolares sobre o clima escolar (AMARAL *et al.*, 2019; CUNHA, 2014; MELO; MORAIS, 2019; MIRANDA *et al.*, 2019; MORO *et al.*, 2019; OLIVEIRA *et al.*, 2020b).

As categorias “Liderança Escolar” e “Desempenho dos Alunos” apareceram com menos de 20% dos artigos levantados pela revisão, apesar das palavras-chaves utilizadas nas buscas estarem mais condizentes com estas categorias. O levantamento reforça a ainda carente produção acadêmica no Brasil sobre temas ligados à liderança escolar e aos resultados escolares.

Tabela 1 – Categorização dos artigos da revisão de literatura nacional

Categorias	N	%
Clima Escolar	16	10%
Condições de Trabalho	7	4%
Estado do Conhecimento	5	3%
Formação de Gestores Escolares	3	2%
Função de Diretor	15	9%
Gênero e Raça	3	2%
Gestão Democrática	48	29%
Liderança Escolar	14	9%
Políticas Públicas	38	23%
Desempenho dos Alunos	14	9%
Total	163	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A ampla maioria dos artigos levantados foram publicados em periódicos da área da Educação, conforme mostramos no quadro 1. Ao todo, selecionamos 154 artigos publicados em revistas acadêmicas desta área. Apenas 9 artigos foram selecionados de outras áreas, como a Psicologia e a Administração.

Cabe destacar que, mesmo em menor quantidade de artigos e revistas, observamos que o maior percentual de artigos com a categoria “Liderança Escolar” está em revistas de outras áreas - os 3 estudos selecionados foram publicados em revistas da área de Psicologia. Este dado endossa ainda mais a carência de estudos nacionais sobre o tema, particularmente no campo da Educação.

Tabela 2 – Áreas dos periódicos nacionais por categorias de análise

Categorias	N (Educação)	% (Educação)	N (Outras Áreas)	% (Outras Áreas)
Clima Escolar	14	87%	2	13%
Condições de Trabalho	7	100%	0	0%
Estado do Conhecimento	5	100%	0	0%
Formação de Gestores Escolares	3	100%	0	0%
Função de Diretor	14	93%	1	7%
Gênero e Raça	3	100%	0	0%
Gestão Democrática	45	94%	3	6%
Liderança Escolar	11	79%	3	21%
Políticas Públicas	37	97%	1	3%
Desempenho dos Alunos	13	93%	1	7%
Total	154	94%	9	6%

Fonte: Elaborado pelos autores. Grifos nossos.

Na próxima seção nos debruçaremos sobre os artigos da categoria “Resultados Escolares” e suas relações com a gestão escolar. Assim, observaremos as abordagens metodológicas, os objetivos das pesquisas e os principais resultados trazidos pelos estudos. Este exercício nos permitirá identificar as principais tendências de pesquisa e os principais objetos de estudos publicados no Brasil sobre o tema no princípio deste século.

4. A GESTÃO ESCOLAR E O DESEMPENHO DOS ALUNOS: publicações em periódicos nacionais em vinte anos de pesquisas (2001-2021)

No total, 14 artigos foram classificados como pertencentes à categoria “Desempenho dos Alunos”, o que correspondeu a cerca de 9% das publicações levantadas pela revisão de literatura. Deste universo, identificamos 6 artigos (FARIA; GUIMARÃES, 2015; FERNANDES *et al.*, 2010; GOBBI *et al.*, 2020; OLIVEIRA; PAES DE CARVALHO, 2018; OLIVEIRA; WALDHELM, 2016; SOARES; TEIXEIRA, 2006) que utilizaram uma abordagem quantitativa com relação à metodologia da pesquisa.

Soares e Teixeira (2006) observaram a relação entre o perfil do diretor e o clima escolar no resultado acadêmico dos alunos, ao identificar uma influência positiva na proficiência do aluno do perfil de diretor mais democrático. Os autores também perceberam que o perfil de diretor mais democrático diminui o efeito do nível socioeconômico (NSE) sobre o desempenho dos alunos, produzindo maior equidade especialmente entre os alunos mais pobres. No modelo proposto pelos autores, os perfis de diretores mais alinhados com o conservadorismo e o gerencialismo tiveram uma variação positiva menor no rendimento acadêmico dos alunos quando comparado com o perfil de diretores mais democráticos.

Com base em dados do Sistema Mineiro de Avaliação Escolar (Simave), Fernandes *et al.* (2010) formularam um modelo estatístico que teve como resultado a associação positiva entre o conhecimento do professor sobre as avaliações externas e o resultado dos alunos, controlado pelas características socioeconômicas dos alunos, da escola e de variáveis relacionadas ao clima escolar. Além disso, os autores concluíram que um maior conhecimento das avaliações externas deixaria os docentes mais informados e

sintonizados com os objetivos pretendidos pelo sistema de avaliação, além de diminuir a resistência dos professores com relação às provas externas e seus efeitos na rotina escolar.

Partindo de estudos anteriores, Faria e Guimarães (2015) buscaram demonstrar evidências que possam contribuir para a formulação de políticas públicas e para o próprio debate a respeito do efeito da escola na aprendizagem dos alunos. Os autores construíram um modelo de pesquisa em que foram selecionados dois grupos de escolas (controle e tratamento) com características semelhantes, exceto pela disparidade nos resultados da Prova Brasil de 2011.

No estudo, as escolas que faziam parte do grupo de tratamento (com excelência acadêmica e equidade) apresentavam as seguintes características: infraestrutura física e pedagógica adequadas, quadro completo de professores e funcionários administrativos, menores índices de violência ou criminalidade, biblioteca com funcionários trabalhando no local, gestão escolar focada na aprendizagem e reconhecimento do trabalho do diretor pelos professores (reconhecida como um dos atributos da liderança).

Oliveira e Waldhelm (2016) buscaram identificar a relação entre a liderança do diretor e a colaboração docente com o desempenho em matemática no 5º ano de escolas municipais e estaduais do Rio de Janeiro na Prova Brasil de 2013. Por meio da técnica estatística da análise fatorial, as autoras criaram os índices de Liderança do Diretor (ILD) e de Clima Escolar (IMCE) a partir das respostas dos professores nos questionários contextuais a eles dirigidos na Prova Brasil. Os resultados apontaram uma associação positiva entre o desempenho médio das escolas em matemática no 5º ano e os índices criados. O modelo indicou que os alunos de escolas onde seus professores apresentaram uma percepção positiva sobre a liderança do diretor e sobre o clima escolar alcançaram resultados melhores nos exames de matemática do 5º ano na Prova Brasil.

Já Oliveira e Paes de Carvalho (2018) identificaram relações entre fatores intra (liderança do diretor) e extraescolares (forma de provimento ao cargo de diretor) com o desempenho dos alunos do 5º ano do ensino fundamental com base nos resultados de matemática na Prova Brasil entre 2007, 2009 e 2011. Por meio da análise fatorial, as autoras também criaram um índice de liderança do diretor a partir das respostas dos professores nos questionários contextuais da Prova Brasil destes anos. Os resultados encontrados indicaram uma associação positiva entre o desempenho médio em matemática no 5º ano e

a liderança do diretor, mostrando também que o fato dos diretores serem indicados (sem consulta à comunidade escolar e, em grande parte das vezes por indicação política) se associa de forma negativa com o desempenho em matemática.

Gobbi *et al.* (2020) analisaram estatisticamente a relação entre a gestão escolar⁵ e o desempenho em matemática na Prova Brasil de 2015 de alunos do 9º ano de escolas estaduais do Espírito Santo. Os autores aplicaram o método *Partial Least Squares Path Modeling* (PLS-PM), uma abordagem para modelagem de equações estruturais considerada adequada para estudos com modelos hierárquicos exploratórios. Os resultados apontaram para um impacto positivo da gestão escolar no desempenho em matemática, tendo a complexidade de gestão⁶ atuado como fator moderador com impacto negativo na relação entre a gestão escolar e o desempenho dos alunos. Assim, o estudo concluiu que quanto maior a complexidade da gestão da escola maior se tornava o efeito da gestão no desempenho acadêmico dos alunos.

Apenas 2 artigos (CERDEIRA *et al.*, 2017; SALGADO JR. *et al.*, 2016) trabalhavam com abordagem mista em sua metodologia de pesquisa. O artigo de Salgado Jr. *et al.* (2016) teve por objetivo inter-relacionar práticas administrativas e pedagógicas de escolas municipais com o desempenho médio na Prova Brasil. Na dimensão quantitativa da pesquisa, os autores selecionaram 10 escolas com NSE semelhantes e classificaram-nas como eficientes e ineficientes, a partir do desempenho na Prova Brasil e com base em variáveis de *input-output* previamente definidas. Na parte qualitativa, os autores entrevistaram secretários de educação, diretores, professores, alunos e responsáveis das sete escolas que foram classificadas como eficientes.

A título de resultado da pesquisa, Salgado Jr. *et al.* (2016) identificaram as seguintes práticas administrativas que diferenciavam as escolas eficientes e ineficientes: incentivo financeiro aos professores, transporte escolar gratuito, regras claras e definidas, capacidade de captação de recursos pela secretaria de educação e pelas escolas, matrícula

⁵ Em Gobbi *et al.* (2020, p. 200), a gestão escolar “se relaciona à liderança pedagógica e as ações de engajamento que os professores têm a respeito do diretor escolar e do trabalho colaborativo”.

⁶ No modelo proposto, os autores utilizaram o Indicador de Complexidade de Gestão (ICG) do MEC. O indicador mensura o grau de complexidade da gestão das escolas públicas brasileiras, por meio de uma variável ordinal distribuída em seis níveis de complexidade. Estes níveis foram calculados a partir de quatro variáveis: matrículas; turnos; modalidades e etapas de escolaridade; complexidade do segmento (INEP, 2014).

na escola por escolha da família, destinação de recursos financeiros para bibliotecas, sala de informática e *softwares* com fins pedagógicos. Além desses, foram identificados fatores de diferenciação com relação às práticas pedagógicas: estímulos à leitura, baixa rotatividade de professores, recuperação paralela, reforço no contraturno, monitoramento do rendimento do aluno pelos professores, participação dos pais em reuniões, disciplina e recursos obtidos pelas associações de pais e mestres.

Cerdeira *et al.* (2017) tiveram por objetivo analisar a possível relação entre o conhecimento técnico sobre as avaliações externas e o uso efetivo dos indicadores produzidos pelas avaliações. Para realizar esta pesquisa de abordagem mista, os autores aplicaram um *websurvey* com diretores e coordenadores pedagógicos da rede municipal de educação do Rio de Janeiro e articularam os seus resultados com os registros obtidos com base na realização de grupos focais e da observação sistemática no âmbito de um curso de formação de gestores escolares. Os autores concluíram que os gestores escolares que declararam ter maior conhecimento técnico sobre as avaliações externas apresentavam maior aceitação à aplicação do instrumento e maiores chances de utilizarem os seus resultados no planejamento das ações pedagógicas das escolas.

Dentre os demais artigos, 5 publicações (ALBUQUERQUE *et al.*, 2020; MACHADO; ALAVARSE, 2014; MARTINS; CALDERÓN, 2019; QUINTAS *et al.*, 2017; WERLE; AUDINO, 2015) utilizaram abordagens qualitativas em seus desenhos de pesquisa.

Machado e Alavarse (2014) apresentaram os resultados preliminares de uma pesquisa-ação na rede municipal de São Paulo que identificou a importância do cotejamento dos resultados das avaliações internas e externas. A pesquisa identificou algumas discrepâncias nos resultados das avaliações internas e externas de uma escola. Nesse caso, alguns alunos foram diagnosticados pelo professor de matemática como insuficientes, no entanto apresentavam conceitos adequado ou avançado na Prova São Paulo. Os autores da pesquisa reconheceram a importância dos professores se apropriarem dos resultados extraídos das avaliações externas, tendo em vista utilizá-los para o aprimoramento do seu trabalho pedagógico. Nesse sentido, os gestores escolares possuiriam papel estratégico na leitura dos dados e no planejamento e replanejamento das ações pedagógicas mediante dados empíricos.

Werle e Audino (2015) realizaram estudos de caso em duas escolas estaduais de Porto Alegre (RS), com o objetivo de compreender a forma pela qual a gestão das escolas se apropriaram dos dados do IDEB. As autoras aplicaram um questionário de 10 perguntas abertas aos gestores escolares e promoveram uma análise de documentos das escolas, como o projeto político-pedagógico e o regimento escolar. Para analisar os dados coletados, as autoras dividiram os níveis de diálogo da gestão em três partes (hierarquia do sistema educacional, equipe diretiva e comunidade escolar), organizados em três diferentes dimensões: pedagógica, administrativa e participativa. O estudo concluiu que as escolas analisadas se apropriam de diferentes maneiras dos resultados do IDEB para traçar suas estratégias de planejamento e que estimulam a participação da comunidade escolar nesse processo.

Quintas *et al.* (2017) promoveram um estudo de caso em cinco escolas públicas portuguesas da região do Algarve, localizadas em áreas rurais e urbanas, e entrevistas com os seus respectivos diretores escolares. O critério de escolha das escolas foi o conceito “Muito Bom” atribuído a elas pelo sistema de educação português. Nas cinco entrevistas realizadas, os diretores foram unânimes em afirmar que a liderança do diretor possui um enorme impacto no desenvolvimento do trabalho dos professores. Os autores destacam que, no sistema educacional português, o modelo de gestão e de liderança é marcado pela descentralização interna, o que estimula a formação de múltiplas lideranças na escola, não estando o exercício da liderança focalizado apenas na figura do diretor.

Martins e Calderón (2019) analisaram 10 estudos institucionais sobre boas práticas escolares e estratégias de melhoria da educação básica, produzidos pelo INEP entre 2005 e 2015 com apoio de agências multilaterais. Os materiais consideraram três dimensões em seus resultados: clima escolar, gestão escolar e práticas pedagógicas. De uma maneira geral, os estudos destacaram as seguintes práticas que fazem efeito na aprendizagem dos alunos: a liderança pedagógica do diretor expressa na promoção da formação continuada dos professores e na articulação das famílias na vida escolar dos alunos; práticas voltadas para a aprendizagem dos alunos; e o clima escolar favorável à melhoria da aprendizagem, na medida em que serve de base para o desenvolvimento eficaz das ações de gestão escolar e das práticas pedagógicas.

Albuquerque *et al.* (2020) também promoveram estudos de caso em duas escolas públicas portuguesas que obtiveram melhorias nos relatórios de desempenho do sistema educacional português. Ambas as escolas estão próximas geograficamente e passaram a receber o conceito “Muito Bom” na categoria “Resultados” nos relatórios de supervisão das escolas analisados pelos autores. O estudo, com base em análise documental, concluiu que a melhoria nos resultados acadêmicos ocorreu devido às práticas de “liderança e gestão” e de “prestação de serviço educativo” adotadas, domínios que também eram avaliados pelo relatório da inspeção.

Em linhas gerais, os estudos brasileiros reconheceram a correlação positiva entre a liderança pedagógica do diretor e os resultados acadêmicos dos alunos. Vale destacar que essa liderança se apresentou nos estudos de forma distribuída, estimulando a colaboração dos professores (o que aumenta a satisfação docente) e de todo o conjunto da comunidade escolar. O aumento da complexidade da gestão (aumento do número de alunos, turnos, modalidades e etapas de escolaridade) foi associado negativamente com o desempenho acadêmico médio das escolas. Como observado por Franco e Bonamino (2005), a infraestrutura adequada apresentou correlação positiva com os resultados dos alunos. Além disso, o conhecimento sobre as avaliações externas pela equipe de gestão (direção e coordenação pedagógica) e o compartilhamento desse conhecimento com os professores apresentaram associações positivas com os resultados escolares.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O levantamento bibliográfico nos periódicos nacionais revelou a ainda carente produção acadêmica brasileira acerca da relação entre a gestão escolar e o desempenho dos alunos, algo diferente do cenário internacional de pesquisas sobre esta relação. Observamos que temas como a liderança escolar e o clima escolar ainda são abordados em maior medida por autores estrangeiros e de fora da área da Educação, mesmo quando levantamos apenas revistas acadêmicas nacionais. O levantamento endossou a prevalência de pesquisas sobre o tema da gestão democrática no campo de estudos da gestão escolar no Brasil (SOUZA, 2006).

Apesar das diferentes abordagens metodológicas e dos distintos desenhos de

pesquisa, os artigos da categoria “Desempenho dos Alunos” trouxeram alguns resultados em comum com relação a fatores intraescolares que fazem diferença no desempenho acadêmico dos alunos. Estes resultados abordaram a liderança pedagógica da gestão escolar, a complexidade da gestão escolar, a percepção do clima escolar, a adequação da infraestrutura física e pedagógica, e a compreensão do significado dos resultados das avaliações externas pelos atores escolares.

A partir de desenhos de pesquisa quantitativos, Oliveira e Paes de Carvalho (2018) e Oliveira e Waldhelm (2016) encontraram correlação positiva entre a liderança pedagógica do diretor e os resultados de matemática de alunos do 5º ano na Prova Brasil. O modelo de Gobbi *et al.* (2020) encontrou um efeito positivo da gestão nos resultados de matemática dos alunos do 9º ano das escolas estaduais do Espírito Santo. Este último estudo foi um dos poucos encontrados a trabalhar com dados de alunos dos anos finais do ensino fundamental. Além disso, um resultado interessante de Gobbi *et al.* (2020) foi o impacto negativo da complexidade da gestão em relação aos resultados escolares, ou seja, o aumento do número de alunos matriculados, turnos, modalidades e etapas de escolaridade acabam por interferir negativamente nos resultados escolares.

Martins e Calderón (2019) identificavam a importância da liderança pedagógica da gestão, particularmente na formação continuada dos professores e no envolvimento das famílias da vida escolar dos alunos. Já Albuquerque *et al.* (2020) e Quintas *et al.* (2017) estabeleceram estudos qualitativos que reconheceram melhorias no desempenho de escolas públicas portuguesas a partir da liderança da gestão da escola.

O clima escolar foi outro fator intraescolar que teve destaque dentre os artigos que abordaram o “Desempenho dos Alunos” (FARIA; GUIMARÃES, 2015; MARTINS; CALDERON, 2019; OLIVEIRA; WALDHELM, 2016; SALGADO JR. *et al.*, 2016; SOARES; TEIXEIRA, 2006). No estudo quantitativo de Oliveira e Waldhelm (2016), o índice de clima escolar esteve associado positivamente com os resultados dos alunos do 5º ano na Prova Brasil.

As escolas com melhores resultados acadêmicos da pesquisa de Faria e Guimarães (2015) apresentavam ambiente menos violento e com foco na aprendizagem dos alunos. O modelo de Soares e Teixeira (2006) concluiu que o perfil de diretor mais democrático teve associação positiva com os resultados dos alunos em Leitura na Prova Brasil.

Já Salgado Jr. *et al.* (2016) identificaram determinadas práticas pedagógicas dentre as escolas classificadas como “eficientes” no seu modelo de pesquisa, tais como estímulos à leitura, recuperação de estudos para alunos com dificuldades, reforço no contraturno, monitoramento dos resultados escolares pela gestão escolar, estímulos à participação dos pais em reuniões e controle disciplinar. Estes achados nos permitem considerar que as escolas entendidas como “eficientes” constroem um clima acadêmico favorável à aprendizagem dos alunos.

A adequação da infraestrutura esteve presente em dois dos artigos selecionados para esta categoria de análise (FARIA; GUIMARÃES, 2015 e SALGADO JR. *et al.*, 2016). No estudo de Faria e Guimarães (2015), as escolas que apresentavam melhores resultados acadêmicos possuíam infraestrutura física e pedagógica adequadas. As escolas consideradas “eficientes” em Salgado Jr. *et al.* (2016) investiam em recursos escolares (sala de informática, biblioteca e *softwares* de aprendizagem) relacionados à infraestrutura física e pedagógica. Diferentemente de países desenvolvidos, em que os recursos escolares não produzem grandes efeitos no desempenho dos estudantes, no caso brasileiro, eles ainda são diferenciais por conta das grandes disparidades de infraestrutura entre as escolas (FRANCO; BONAMINO, 2005).

Em um desenho de pesquisa quantitativo, Fernandes *et al.* (2010) encontraram uma correlação positiva entre o conhecimento dos professores sobre as avaliações externas e os resultados dos alunos. Machado e Alavarse (2014) reconhecem o papel relevante dos diretores e coordenadores pedagógicos neste movimento de apresentação das avaliações externas aos professores, e do quanto que os resultados delas podem servir para o planejamento de ações estratégicas tendo em vista a aprendizagem dos alunos. Cerdeira *et al.* (2017) também chegaram a essa conclusão, reconhecendo que os diretores que possuíam maior conhecimento técnico sobre as avaliações externas tendiam a utilizar os seus dados no planejamento pedagógico das suas escolas.

A revisão de literatura proposta apontou para um vasto caminho a ser percorrido pelos pesquisadores brasileiros interessados em investigar as relações entre a gestão escolar e o desempenho dos alunos, particularmente daqueles que estão nas redes públicas de ensino. As resistências com o tema da liderança escolar nesse campo de pesquisa por parte de muitos pesquisadores no Brasil (ANPAE, 2021), que insistentemente

o associam a modelos empresariais e neoliberais de educação, dificulta a ampliação das pesquisas no país. Contudo, é possível perceber – como vimos no levantamento – tímidos avanços na produção brasileira sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ABDIAN, Graziela Zambão; NASCIMENTO, Paulo Henrique Costa; SILVA, Nathália Delgado Bueno da. Desafios teórico-metodológico para as pesquisas em administração/gestão educacional/escolar, **Educ. Soc.**, Campinas, v. 37, n. 135, p. 465-480, abr.-jun., 2016. DOI: 10.1590/ES0101-73302016154123. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/MmNSqGmgByQFGXS97MTFTD/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 20 out. 2021.

ALBUQUERQUE, Pascoal Diogo; FERREIRA, António Gomes; BARREIRA, Carlos Manoel Folgado. Interdependência entre domínios na avaliação externa para a melhoria dos “resultados” em duas organizações escolares. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 1-24, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782020250022>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/kq47vNYy3SBNRLjC3Nn3dZf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2021.

AMARAL, Hellen Tsuruda; CUNHA, Josafá Moreira da; SANTO, Jonathan Bruce. Authoritative school climate and peer victimization among Brazilian students. **Psico**, Porto Alegre, v. 50, n. 1, p. 1-8, 2019. DOI: <https://doi.org/10.15448/1980-8623.2019.1.29275>. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/29275/pdf>. Acesso em: 20 out. 2021.

ANPAE - Associação Nacional de Política e Administração da Educação. **Posicionamento da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) sobre o documento Matriz Nacional de Competências do Diretor Escolar**, 2021. Disponível em: <https://anpae.org.br/website/noticias/529-matriz-nacional-de-competencias-do-diretor-escolar>. Acesso em: 20 out. 2021.

BATISTA, Ana Priscila; WEBER, Lidia Natalia Dobrianskyj. Estilos de liderança de professores: aplicando o modelo de estilos parentais. **Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 299-307, jul./dez., 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-85572012000200013>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pee/a/vW87dMySmPM5sSzN6R46j6P/?lang=pt&format=pdf#:~:text=Assim%2C%20com%20base%20nessas%20duas,baixa%20res%2D%20ponsividade%20e%20exig%C3%Aancia>. Acesso em: 20 out. 2021.

BITTENCOURT, Bethania; AMARAL, Daniela Patti do. A gestão democrática no contexto do município de Queimados (RJ): a trajetória de eleição para diretores escolares. **RPGE-**

Revista online de Política e Gestão Educacional, Araraquara, v. 25, n. 1, p. 168-187, jan./abr., 2021. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v25i1.13896>. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/13896/10352>. Acesso em: 20 out. 2021.

BOLÍVAR, Antonio. El liderazgo pedagógico de la dirección escolar en España. In: LIMA, Licínio Carlos; SÁ, Virgínio. (org.). **O Governo das Escolas**. Famalicão, Portugal: Húmus, 2017.

BROOKOVER, Wilbur Bone; BEADY, Charles; FLOOD, Patricia; SCHWEITZER, John; WISEBAKER, Joe. **School social systems and student achievement: schools can make a difference**. New York: Praeger, 1979.

CABRAL, Monazilde Santos Nunes; SOUSA, Monica Teresa Costa; NASCIMENTO, Alberico Francisco do. Estilos de liderança no contexto da gestão escolar democrática: algumas apreciações. **Signos**, v. 36, n. 2, p. 139-149, 2015. Disponível em: <http://www.univates.br/revistas/index.php/signos/article/viewFile/800/790#:~:text=As%20caracter%C3%ADsticas%20marcantes%20desses%20estilos,no%20caso%20da%20lideran%C3%A7a%20democr%C3%A1tica>. Acesso em: 20 out. 2021.

CERDEIRA, Diana Gomes da Silva et al. Conhecimento e uso dos indicadores educacionais no município do Rio de Janeiro. **Est. Aval. Educ.**, São Paulo, v. 28, n. 69, p. 926-968, set./dez., 2017. DOI: <https://doi.org/10.18222/ea.v0ix.4104>. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/ea/article/view/4104/3474>. Acesso em: 20 out. 2021.

COLEMAN, James Samuel et al. **Equality of educational opportunity**. Washington, DC: National Center for Educational Statistics, 1966. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED012275.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2016.

COSTA, Jorge Adelino; CASTANHEIRA, Patrícia. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. **RBPAE**, v. 31, n. 1, p. 13-44, jan./abr., 2015. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol31n12015.58912>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/58912/35187>. Acesso em: 20 out. 2021.

CUNHA, Marcela Brandão. Possíveis relações entre percepções de violência dos alunos, clima escolar e eficácia coletiva. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 1077-1092, out./dez., 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1517-97022014005000010>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/Xkkq7mpN5zG9RKDDsq6y7rj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2021.

DAY, Christian; GU, Qing; SAMMONS, Pam. The impact of leadership on students outcomes: how successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. **Educational Administration Quarterly**, v. 52, n. 2, p. 221-258, abr., 2016. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013161X156168>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0013161X15616863>. Acesso em: 14 abr. 2020.

DRABACH, Nadia Pedrotti; SOUZA, Ângelo Ricardo. Leituras sobre a gestão democrática e o “gerencialismo” na/da educação no Brasil. **Revista Pedagógica**, Chapecó, v. 16, n. 33, jul./dez., 2014. DOI: <https://doi.org/10.22196/rp.v16i33.2851>. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/pedagogica/article/view/2851>. Acesso em: 20 out. 2021.

EARLEY, Peter et al. **Review of the School Leadership Landscape**. Nottingham: National College for School Leadership: 2012. Disponível em: <https://www.stjosephsrc.co.uk/wp-content/uploads/2019/08/review-of-school-leadership-landscape.pdf>. Acesso em: 20 out. 2021.

FARIA, Ernesto Martins; GUIMARÃES, Raquel Rangel de Meireles. Excelência com equidade: fatores escolares para o sucesso educacional em circunstâncias desfavoráveis. **Est. Aval. Educ.**, São Paulo, v. 26, n. 61, p. 192-215, jan./abr., 2015. DOI: <https://doi.org/10.18222/ea266103115>. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/ea/article/view/3115/2961>. Acesso em: 20 out. 2021.

FERNANDES, Neimar da Silva et al. O conhecimento do professor em avaliação educacional e a proficiência do aluno. **Est. Aval. Educ.**, São Paulo, v. 21, n. 47, p. 569-590, set./dez., 2010. DOI: <https://doi.org/10.18222/ea214720102464>. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/ea/article/view/2464>. Acesso em: 20 out. 2021.

FERREIRA, Nuno José Carrola; TORRES, Leonor Lima. Perfil de liderança do diretor de escola em Portugal: modos de atuação e estratégias de regulação da cultural organizacional. **RBPAE**, v. 28, n. 1, p. 86-111, jan/abr, 2012. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol28n12012.36144>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/36144>. Acesso em: 20 out. 2021.

FRANCO, Creso; BONAMINO, Alicia. A pesquisa sobre característica de escolas eficazes no Brasil: breve revisão dos principais achados e alguns problemas em aberto. **Educação online PUC-Rio**, Rio de Janeiro, n. 1, p. 2-13, 2005. Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/15770/15770_4.PDF. Acesso em: 25 nov. 2016.

GOBBI, Beatriz Christo et al. Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 28, n. 106, p. 198-220, jan/mar, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362019002701786>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/LdgLCj7VB79KcJB3fk6YN3g/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 3 mar. 2021.

GOULART JUNIOR, Edward.; LIPP, Marilda Emmanuel Novaes. Estilo de liderança e stress: uma pesquisa em escolas estaduais de ensino fundamental. **RBPAE**, v. 27, n. 2, p. 265-283, mai./ago., 2011. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol27n22011.24773>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/24773>. Acesso em: 20 out. 2021.

GRAY, John. The quality of schooling: frameworks for judgments. **British journal of educational studies**, n. 38, ago., 1990. DOI:

<https://doi.org/10.1080/00071005.1990.9973850>. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00071005.1990.9973850>. Acesso em: 10 dez. 2016.

GRISSOM, Jason; EGALITE, Anna; LINDSAY, Constance. **How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research**. New York: The Wallace Foundation, 2021. Disponível em: <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/How-Principals-Affect-Students-and-Schools.pdf>. Acesso em: 20 out. 2021.

GUTIÉRREZ, Melchor et al. Clima motivacional, satisfacción, compromiso y éxito académico en estudiantes angoleños y dominicanos. **Psicología Escolar e Educacional**, v. 23, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/2175-35392019018764>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pee/a/zBdPqSdbsPLc59LPZsGNLxM/?lang=es>. Acesso em: 20 out. 2021.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Indicador de Complexidade de Gestão**, 2014. Disponível em: http://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/indicadores_educacionais/2014/escola_complexidade_gestao/nota_tecnica_indicador_escola_complexidade_gestao.pdf. Acesso em: 22 jan. 2017.

KNOBLAUCH, Adriane et al. Levantamento de pesquisas sobre cultura escolar no Brasil. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 557-574, jul./set., 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1517-97022012005000015>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/xfZsjsVR3zKVWDwZwMb9zkd/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2021.

LEITHWOOD, Kenneth. **¿Como Liderar Nuestras Escuelas?** Aportes desde la investigación. Santiago: Saleasianos Impresores, 2009. Disponível em: <https://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/01/C%c3%b3mo-liderar-nuestras-escuelas.pdf>. Acesso em: 5 mai. 2018.

LEITHWOOD, Kenneth et al. **How leadership influences student learning: review of research**. NY: The Wallace Foundation, 2004. Disponível em: <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/documents/how-leadership-influences-student-learning.pdf>. Acesso em: 20 out. 2021.

LEMOS, Jéssica Michelis; BATISTA, Ana Priscila. Relação entre autoconceito de crianças e estilos de liderança de professores. **Psicologia Escolar e Educacional**, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 53-63, jan.-abr., 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/2175-3539201702111069>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pee/a/hqyhJWcSr8LHQQv3TmWJdmM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2021.

LIMA, Licínio Carlos. **A Escola como Organização Educativa**: uma abordagem sociológica. São Paulo: Cortez, 2001.

MACHADO, Cristiane; ALAVARSE, Ocimar Munhoz. Avaliação interna no contexto das avaliações externas: desafios para a gestão escolar. **RBPAE**, v. 30, n. 1, p. 63-78, jan./abr., 2014. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol30n12014.50013>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/50013>. Acesso em: 20 out. 2021.

MARKS, Helen Marie; PRINTY, Susan. Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership. **Educational Administration Quartely**, v. 39, n. 3, p. 370-397, ago, 2003. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0013161X03253412>. Disponível em: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1817234](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1817234). Acesso em: 20 out. 2021.

MARTINS, Ângela Maria; SILVA, Vandrê Gomes da. Estado da arte: gestão, autonomia da escola e órgãos colegiados (2000/2008). **Cadernos de Pesquisa**, v. 41, n. 142, jan./abr., 2011. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/127>. Acesso em: 20 out. 2021.

MARTINS, Edivaldo Cesar Camarotti; CALDERÓN, Adolfo-Ignacio. Eficácia escolar: boas práticas à luz de estudos do governo brasileiro e das agências multilaterais. **Revista Diálogo Educacional**, v. 19, n. 62, p. 1297-1327, jul./set., 2019. DOI: <http://doi.org/10.7213/1981-416X.19.062.AO05>. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/de/v19n62/1981-416X-rde-19-62-1297.pdf>. Acesso em: 20 out. 2021.

MAY, Henry; SUPOVITZ, Jonathan. The Scope of Principal Efforts to Improve Instruction. **Educational Administration Quartely**, v. 47, n. 2, p. 332-352, abr., 2011. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ918005>. Acesso em: 14 abr. 2020.

MELO, Simone Gomes de; MORAIS, Alessandra de. Clima escolar como fator protetivo ao desempenho em condições socioeconômicas desfavoráveis. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 49 n. 172, p.10-34, abr./jun., 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/198053145305>. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ918005>. Acesso em: 20 out. 2021.

MELO, Lúcia de Fátima; TORRES, Mário Roberto Machado. A função de diretor de escola pública no estado do acre e sua política de formação e remuneração. **RBPAE**, v. 33, n. 3, p. 811-833, set./dez., 2017. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol33n32017.75846>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/75846>. Acesso em: 20 out. 2021.

MIRANDA, Antônio Carlos; BERTAGNA, Regiane Helena; FREITAS, Luiz Carlos de. Fatores que afetam o clima da escola: a visão dos professores. **Pro-Posições**, Campinas, v. 30, n. 1, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1980-6248-2016-0102>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pp/a/GF7k6ngYYR9GcxDp7Sfjhgy/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 set. 2020.

MOCARZEL, Marcelo Siqueira Maia Vinagre; ROJAS, Angelina Accetta; PIMENTA, Maria de Fátima Barros. A reforma do ensino médio: novos desafios para a gestão escolar. **RPGE – Revista online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 22, n. 1, p. 159-176, mar., 2018. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v22.nesp1.2018.10788>. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/10788>. Acesso em: 20 out. 2021.

MORO, Adriano; VINHA, Telma Pileggi; MORAIS, Alessandra de. School climate evaluation: designing and validating measurement instruments. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 49, n. 172, p.312-334, abr./jun., 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/198053146151>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/nSBHhqCqGMMGGR9Fwg3yMpG/?lang=en>. Acesso em: 20 out. 2021.

NEVES, Claudia. Os novos e velhos contextos de ação coletiva em educação: Propostas teóricas para refletir sobre as políticas educativas e a liderança educacional como processos complexos. **RBPAE**, v. 36, n. 2, p. 429-448, mai./ago., 2020. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol36n22020.100836>. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/100836>. Acesso em: 20 out. 2021.

NEVES, Lurdes Gomes; COIMBRA, Joaquim Luís. Evidence of the validity of the internal structure of the ethical, transformational and moral leadership scale in an educational Portuguese context. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 29, n. 1, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-4327e2904>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/9FYwf7VWcDTJLKqSHJgHRyx/abstract/?lang=en>. Acesso em: 20 out. 2021.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de. As relações entre direção, liderança e clima escolar em escolas municipais do Rio de Janeiro. Orientadora: Cynthia Paes de Carvalho; co-orientadora: Fátima Cristina de Mendonça Alves. 284f. **Tese de Doutorado**. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro: Departamento de Educação, 2015.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876-900, jul./set., 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/198053145341>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LjXwjknBGPYD/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2021.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; WALDHELM, Andrea Paula Souza. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 24, n. 93, p. 824-844, out./dez., 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362016000400003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/TMF3N6pRVcXnjd3Zm9wQBZB/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2021.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; PAES DE CARVALHO, Cynthia. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, 2018.

DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782018230015>. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rbedu/a/jshd86G9PYQYGJLpJZqpJdC/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 30 mar. 2019.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; PAES DE CARVALHO, Cynthia; CARRASQUEIRA, Karina. Colaboração docente e resultados educacionais no Brasil. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 36, n. 1, 2020b. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.70499>. Disponível em:
<https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/70499/42509>. Acesso em: 20 out. 2021.

QUINTAS, Helena; GONÇALVES, José Alberto; VALADAS, Sandra. Academic success in schools in the Algarve: when leadership is part of the solution and not of the problem. **Revista Brasileira de Educação**, v. 22, n. 71, p.1-23, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782017227156>. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rbedu/a/C9LWZ7MkLWsjqk5dJZZMNMn/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 20 out. 2021.

SALGADO JUNIOR, Alexandre Pereira; NOVI, Juliana Chiaretti; FERREIRA, Jonas. Práticas escolares e desempenho dos alunos: uso das abordagens quantitativa e qualitativa. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 37, nº. 134, p.217-243, jan-mar, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302016129370>. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/es/a/xnpDb5jY9spfZm3h8fCyH6g/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2021.

SAMMONS, Pam. **School Effectiveness: Coning of age in the 21 st Century**. Lisse, Sweets e Zeithing Publishers, 1999.

SOARES, José Francisco (org.). **Escola Eficaz: um estudo de caso em três escolas da rede pública de Minas Gerais**. Belo Horizonte: GAME/FaE/UFMG, 2002. ISBN: 85-88669-07-2.

SOARES, Tufi Machado; TEIXEIRA, Lucia Helena. Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 17, n. 34, maio/ago., 2006. Disponível em:
<https://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1289/1289.pdf>. Acesso em: 20 out. 2021.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Perfil da gestão escolar no Brasil. Orientador: José Geraldo Silveira Bueno. 294f. **Tese de Doutorado**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo: Departamento de Educação, 2006.

SPILLANE, James. Leadership and learning: conceptualizing relations between school administrative practice and instructional practice. **Societies**, v. 5, n. 2, p. 277-294, 2015. DOI: <https://doi.org/10.3390/soc5020277>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2075-4698/5/2/277>. Acesso em: 12 ago. 2020.

VERSIANI, Ângela França; REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro; PEREIRA, Antônio Carlos. Contribuições da teoria institucional para a análise da gestão de escolas: um estudo de

caso de escola pública brasileira bem-sucedida nos índices de desempenho da educação básica. **REAd**, Porto Alegre, v. 83, n. 1, jan.-abr., p. 193-224, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0312015.57041>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/jS6dS6rq5GHsNWj9Kqt5fwv/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2021.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloísa Maia. Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 13, n. 1, p. 11-25, jan./abr., 2019. DOI: <https://doi.org/10.14244/198271993175>. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-71992019000100011. Acesso em: 20 out. 2021.

VINHA, Telma Pileggi et al. O clima escolar e a convivência respeitosa nas instituições educativas. **Est. Aval. Educ.**, São Paulo, v. 27, n. 64, p. 96-127, jan./abr., 2016. DOI: <https://doi.org/10.18222/eae.v27i64.3747>. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/eae/article/view/3747>. Acesso em: 20 out. 2021.

VOSGERAU, Dilmeire Sant'Anna Ramos; ROMANOWSKI, Joana Paulin. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Rev. Diálogo Educ.**, Curitiba, v. 14, n. 41, p. 165-189, jan./abr., 2014. DOI: 10.7213/dialogo.educ.14.041.DSo8. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/de/v14n41/v14n41a09.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2019.

WERLE, Flávia Obino Corrêa; AUDINO, Janaína Franciscato. Desafios na gestão escolar. **RBPAE**, v. 31, n. 1, p. 125-144, jan./abr., 2015. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol31n12015.58921>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpaee/article/view/58921>. Acesso em: 20 out. 2021.

Recebido em: 18-08-2022

Aceito em: 22-11-2022

Publicado em: 27-12-2022